

BA賞2025（奨励賞）受賞講演

商船三井における  
業務プロセス変革へのVoyage  
-プロセス可視化はビジネストラansフォーメーションへの出帆地-

2026/2/4  
株式会社 商船三井  
渡邊悠喜

**MOL**  
商船三井

**MOL** 商船三井 © 2023 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

1

## 自己紹介



**渡邊 悠喜**  
(わたなべ ゆうき)

- 📍 **熊本県熊本市生まれ**
- 🎓 **九州大学人文科学府（文学修士）**  
▶ 都市社会地理学を専攻し、団地をフィールドに新自由主義時代における都市社会の変容を研究
- 🚢 **20.04 (株)商船三井**
- 🖥️ **出向：商船三井システムズ(株)**  
▶ 本社次世代運航システム（VESON IMOS Platform）の導入プロジェクトに参画
- 🔧 **23.05 (株)商船三井DX共創ユニット**  
▶ 業務プロセス改革として定型業務のインドSSC拠点への移管、運航業務のマニラ拠点への移管を推進
- 🌱 **25.10 (株)商船三井カーボンソリューション事業開発ユニット**  
▶ 2050年のGHG排出ネットゼロに向けた次世代エネルギーバリューチェーンの構築を推進

**MOL** 商船三井 © 2023 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

1

2

2

## Agenda

1. 商船三井の概要
2. 商船三井グループ DX VisionとDX Action 1.0
3. 業務プロセス変革の基盤づくり
4. 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践
5. 業務プロセス変革へのVoyage
6. 総括 | BAの視点から業務プロセス変革を振り返る

3

## 1 商船三井の概要 会社概要

BLUE  
ACTION  
MOL



4

2

# 1 商船三井の概要

船隊構成 (2025年9月時点)

その他 (多目的船・フェリー・客船など)



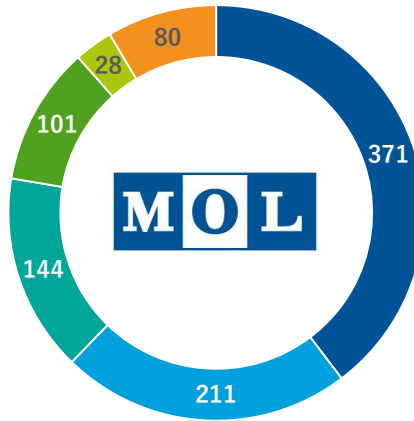
コンテナ船(\*)



自動車運搬船



900隻以上を運航・保有



ばら積み船



タンカー



LNG運搬船など

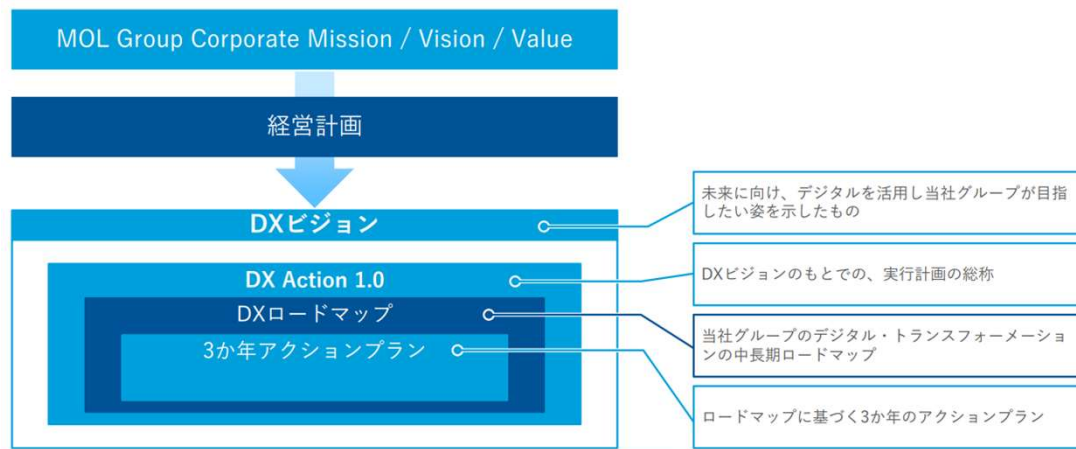


(\*)商船三井を含む邦船社3社は、2017年7月にコンテナサービスを Ocean Network Express(ONE)ブランドに統合した。

# 2 商船三井グループ DXビジョンとDX Action 1.0

DXビジョン / DX Action 1.0の位置づけ

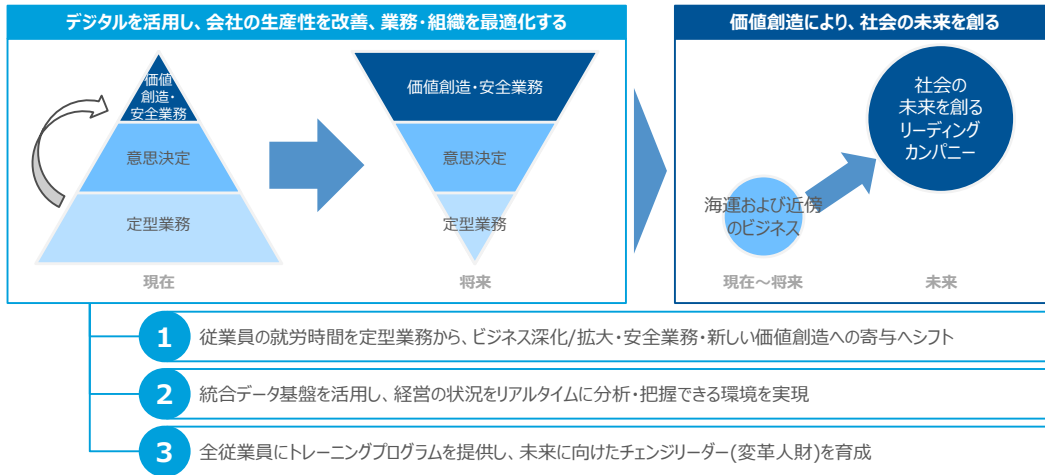
2023年3月、未来に向けデジタルを活用し当社グループが目指したい姿を「DXビジョン」として策定。そのもとでの実行計画の総称として「DX Action 1.0」を設定。ロードマップと3か年アクションプランを計画。



## 2 商船三井グループ DXビジョンとDX Action 1.0 トランスフォーメーションコンセプト



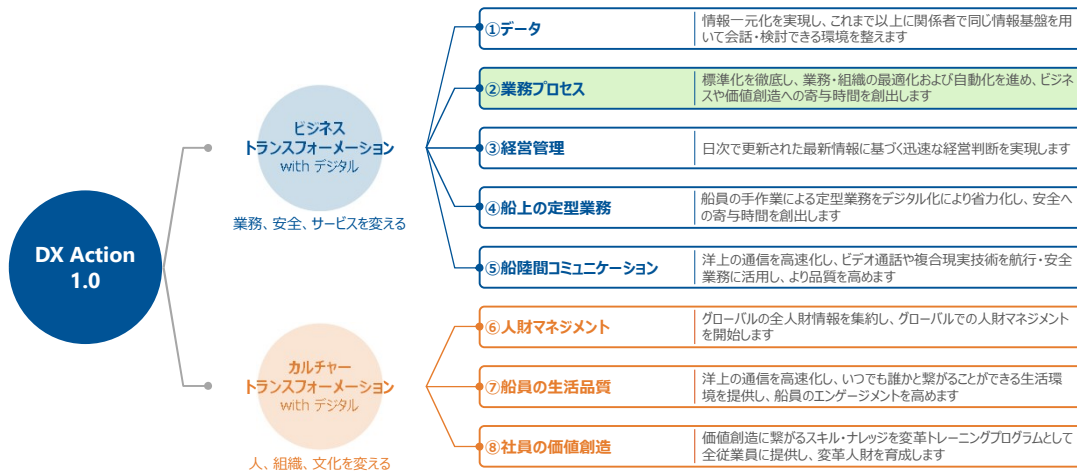
デジタルを活用し、会社の生産性を改善、業務・組織の最適化を、**各部門/地域組織とDXCUが共創により推進**する。  
価値創造により、社会の未来を創るリーディングカンパニーへのトランスフォーメーションを目指す。



## 2 商船三井グループ DXビジョンとDX Action 1.0 「業務プロセス変革」の位置づけ



DX Action 1.0では、トランスフォーメーションコンセプトに基づき、「ビジネス」と「カルチャー」の2つの領域、8つの項目の変革を推進。  
8項目の一つとして「業務プロセス」の変革を定義。

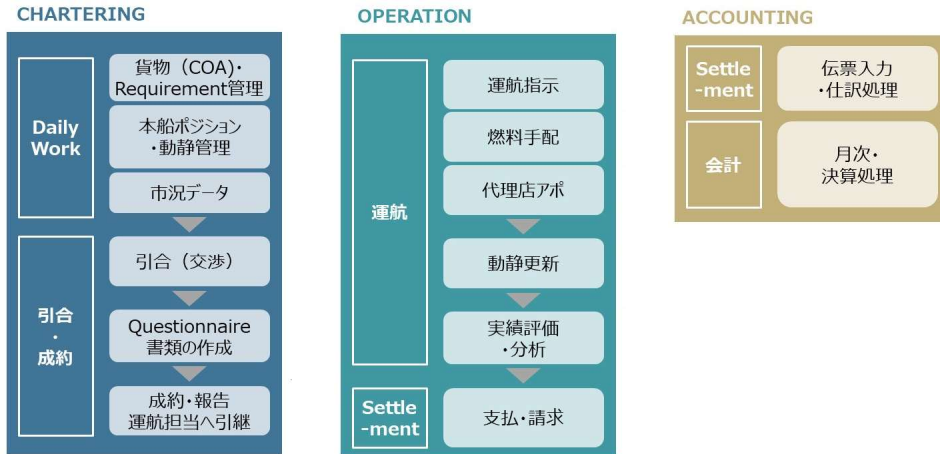


### 3 業務プロセス変革の基盤づくり

参考 | 営業部門業務の3本柱



営業部門の業務は概ね「営業・引合 (Chartering)」「船舶運航 (Operation)」「経理 (Accounting)」の3本柱で構成される。

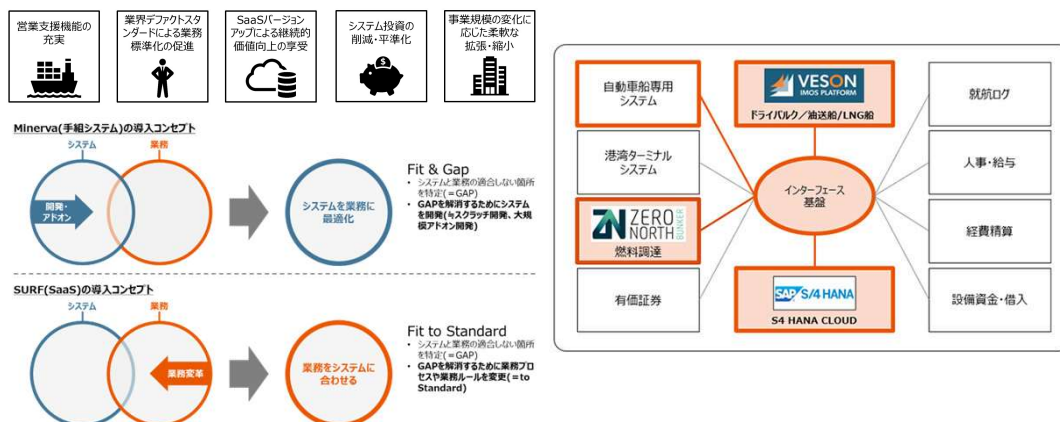


### 3 業務プロセス変革の基盤づくり

当社基幹システムの刷新 (2022年4月) と“Fit to Standard”



商船三井および商船三井ドライバルクは、2022年4月に船舶オペレーション業務、燃料調達業務、財務・経理業務に対して、複数の最新クラウド型業務アプリケーション (SaaS: Software as a Service) を採用し、基幹システムを刷新。



### 3

## 業務プロセス変革の基盤づくり

プロセス可視化の始動 | SaaSシステムへ移行で来ていないマニュアル業務を洗い出す



2022年4月に新基幹システムは稼働。運航・経理業務の継続性担保を最優先とした結果、SaaSの機能利活用には課題。

**目指すべき姿**

- 基幹システムへ運航・会計データが蓄積されている
- 蓄積されたデータを基に、安全運航・新たな価値創造につながる業務が遂行できる（データ利活用）

**課題**

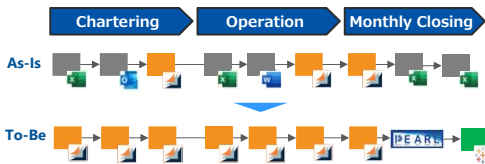
✓ 旧システムの業務プロセスに基づく、手元のExcelやWord、Outlookによる情報管理が継続している。

**非デジタル／属人化**

**Action**

- 営業部門と共に現行業務プロセスを可視化し、デジタル化の余地がある業務を洗い出し。



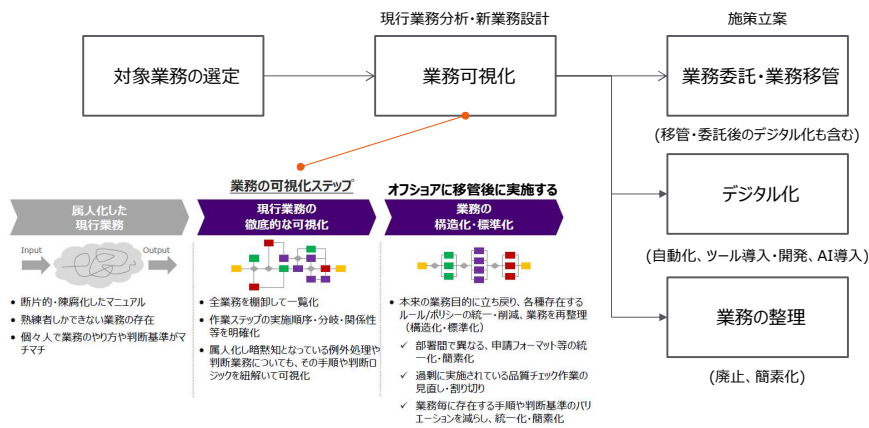
### 3

## 業務プロセス変革の基盤づくり

プロセス可視化から施策へ | システム化？、業務委託？、プロセス改廃？



業務プロセス可視化は有識者の多大なる労力を割く点がデメリット。可視化が「業務委託・業務移管」「デジタル化」「業務の整理」など適切な業務改善施策を検討する根拠になることを説明し、営業部門の理解を得ながら進めた。



### 3 業務プロセス変革の基盤づくり 定型業務のShared Service Center (MOLIT) への移管 | 背景



2023年以降、インドに拠点を置くMOL Information Technology Pvt. Ltd. (以下、MOLIT) のShared Service Center機能を持つ部門 (以下、SSC) に主にシステムへのデータ入力業務を移管開始。



単なる営業部門のリソース制約解消にとどまらず、最速での業務プロセス変革を実現するソリューションとして、MOLIT (SSC) におけるデータ入力業務移管・データ利活用基盤構築を推進した

### 3 業務プロセス変革の基盤づくり 定型業務のShared Service Center (MOLIT) への移管 | 実践知



SSCへ業務を移管する際、画面操作レベルの詳細なSOP (標準作業手順書、Standard Operating Procedure) を策定。また、これらを社内ポータルに開示。

**SOP事例**

- マニュアルなき属人的に遂行され、非定型とみなされてきた業務を定型業務化。
- 詳細さゆえにAIやRPAのロジックとして二次利用が可能な状態を整備。

**社内ポータル**

- 一般的なBPOに見られがちな、業務委託後におけるナレッジの流出を防止。

SOPが①社内の共通資産として、②継続的改善の基盤として有用であることを認識

## 4 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践 ドライバルク船運航拠点@マニラへの運航業務集約 | 背景・概要

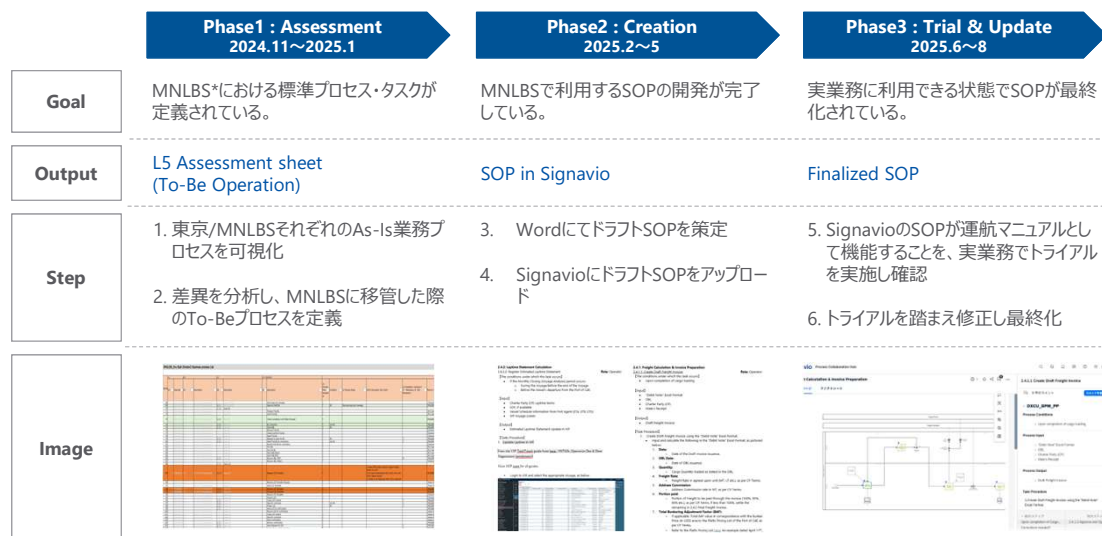
### 背景

- MOLDBドライバルク部では、2026年度中に東京からマニラに運航拠点を移管する方針
- 取組み開始時点での課題は以下の通り；
  - ・ 東京とマニラそれぞれの属人的な業務のやり方があり、プロセスの標準化がなされていない
  - ・ 業務マニュアルがなく、新人教育（OJT）に約6か月と長期間を要する
  - ・ マニラの人材流動性が激しく、運航拠点としての品質が保てない

### プロジェクト概要

- BPMの手法をベースとして以下のような取組みを推進；
  - ・ 東京とマニラのAs-Is業務プロセス、プロセスの差異を収集・分析
  - ・ マニラに適用する標準業務プロセス、Standard Operation Procedure（SOP）を確立
  - ・ Signavioを利用し業務プロセス、SOP管理のデジタル化を実施
- 期間：2024年10月～2025年8月

## 4 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践 ドライバルク船運航拠点@マニラへの運航業務集約 | アプローチ



## 4 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践 ドライバルク船運航拠点@マニラへの運航業務集約 | 成果物事例 (1/3)

運航業務全体を13のLv.2プロセスにカテゴリ化

Name

- 2.1 New Voyage Operation
- 2.2 Itinerary Management
- 2.3 BL and LOI Management
- 2.4 Freight, BAF and LS Management
- 2.5 Cargo Management
- 2.6 Port Expenses Management

プロセス分類は当社資産であるため一部プロセスのみ公開とし、一部割愛

各Level2プロセスに対し、Level3プロセスフローを整備

### 2.4 Freight, BAF & LS Management v1.0

Last published 2025/09/26

Diagram Page Fact Sheet

Diagram

## 4 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践 ドライバルク船運航拠点@マニラへの運航業務集約 | 成果物事例 (2/3)

各Lv.3プロセスにLv.4のプロセスフロー（プロセス、システム、インプット、アウトプット、etc.）を記載

### 2.4.3 Final Freight Settlement v1.0

Diagram Page Fact Sheet

Diagram

各Lv.4プロセスにSOPを記載

#### 2.4.3.1 Create Draft "Final Freight Invoice"

0 comments Add comment

**DXCU\_BPM\_PP**

**Process Conditions**

- In case a Final Freight Invoice is required, since 100% of freight payment was not received in 2.4.1, as per CP Terms.
- After completion of the Voyage.
- After the Charterer's agreement of the actual Laytime Statement Calculation for the subject Voyage

**Process Input**

- Draft Final Freight Invoice Excel Format
- Charter Party (CP)
- OBL
- Laytime Statement Calculation agreed with the Charterer in 2.4.2
- Initial Freight Invoice created in 2.4.1

**Process Output**

- Draft Final Freight Invoice in Excel

Previous step
Next step

Upon agreement of Laytim...
2.4.3.2 Check & Sign Final...

Any corrections?

## 4 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践 ドライバルク船運航拠点@マニラへの運航業務集約 | 成果物事例 (3/3)

### プロセス開始のタイミングやインプット、アウトプット、各プロセスの標準マニュアルを記載

Process Conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Upon the receipt of the Final Freight Invoice from the Operator</li> </ul>
Process Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>Final Freight Invoice in Excel</li> </ul>
Process Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signed Final Freight Invoice Email to Operator</li> </ul>
Task Procedure	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Check the Final Freight Invoice           <ul style="list-style-type: none"> <li>Check the "Voyage information" and settlement amount in the "Description" table in the Final Freight Invoice.</li> </ul> </li> <li>2. Sign the Final Freight Invoice.           <ul style="list-style-type: none"> <li>Send it to the Operator via email. An example of a signed Final Freight Invoice is as below.</li> </ul> </li> </ol> <div style="text-align: center; border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Invoiceの事例のスクリンショット (機微情報ありのため省略)</p> </div>

## 4 業務プロセス変革「業務・組織の最適化」の実践 ドライバルク船運航拠点@マニラへの運航業務集約 | 成果・実践知

### 成果

- 運航拠点集約の基盤づくり
  - End-to-Endでの業務プロセスおよびSOPを確立し、新人教育期間を約4か月に短縮 (-2か月)
  - 業務プロセスの標準化により業務品質の平準化を実現
- 更なる業務改善の基盤づくり
  - 業務プロセス分析を通じて、業務改善ポイントの洗い出しが可能に

2025年9月2日 - 日本海事新聞

【新本部長に聞く】商船三井常務執行役員ドライバルク事業本部長・平田浩一氏、収益強化プレゼンス向上

#### ■ DXで業務改革

——人材育成をどう図っていくか。

グローバル展開を進める上では、国際的な人材にどんどんわれわれの仲間になってもらうことが欠かせない。従来のわれわれの仕事のやり方は職人的思考がベースにあり、チャータリングやオペレーションをはじめ多様な技能を備えたマルチタスク人材を育成し、強みとしてきた。ただ、この手法は育成に時間がかかり、人材の流動化に対応したフレキシブルな採用が難しくなる。そこで登場するのがデジタル技術であり、その積極活用だ。当社の技術・デジタル戦略本部と共に、ドライバルクの仕事のやり方を変えていく。一例として、マニラ（フィリピン）で運営しているドライバルク船隊のオペレーションセンターでの取り組みが挙げられる。昨年からDX共創ユニットと連携し、運航業務のプロセスを細分化したSOP（標準作業手順書）策定を進めており、グローバル市場に即した人材育成と雇用、クオリティー向上を実現できる体制を整えようとしている。（後略）

2025年7月9日 - 日本海事新聞

【新トップに聞く】商船三井ドライバルク社長 福井利明氏、ドライを稼げる事業に

#### ■ 運航を構造改革

——オペレーション（運航）強化の取り組みは。

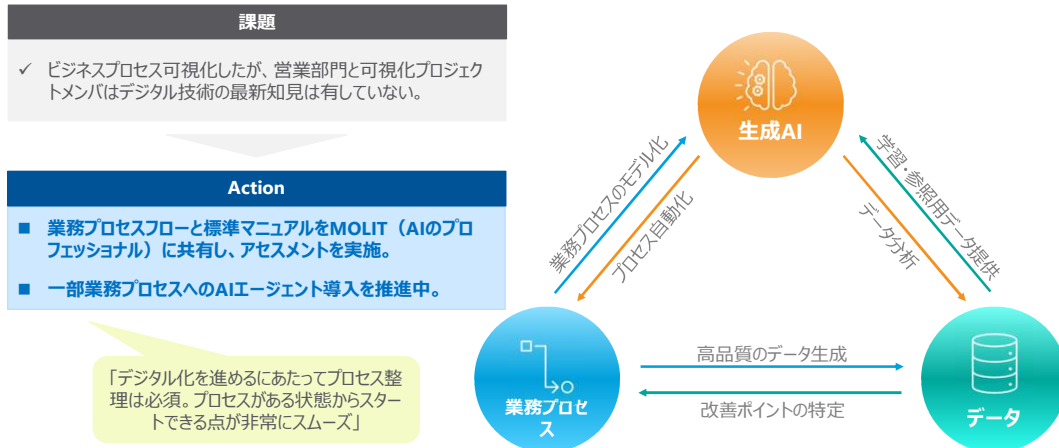
10年以上前からフィリピン・マニラにオペレーション拠点を展開しており、フィリピン人オペレーター（運航担当者）と日本人駐在員が共に働いている。中小型バルカーの運航機能はできる限りマニラに移そうとしている。かつての東京でのオペレーションは、船へのインストラクションや代理店とのコンタクト、油の手配、運賃回収などのプロセスを1から10まで1人が担当するスタイルだった。しかし、今はこうした手法の海運会社は少なく、分業化が進み、各プロセスで担当者が分かれるケースが多い。この結果、海外ではオペレーション人材の流動化が進み、業務ごとの人の入れ替えがスムーズにできるようになっている。各スタッフに業務を切り分け、スーパーバイザーを複数人置けば、クオリティーを保つことができる。日本のマルチタスクのやり方では1人が退職すると業務に大きな支障が生じ、採用による補充のハードルも高い。マニラ拠点も当初、スタッフ1人が一気通貫で担当する日本のやり方をそのまま移植したが、昨年から仕事を分解して担当者に分けるSOP（標準作業手順書）を構築しようとしている。マニラへのシフトは、コストが安いという単純な観点ではなく、グローバルスタンダードに合わせた仕事のやり方の構造改革と言える。（後略）

## 5 業務プロセス変革へのVoyage

継続的な業務改善の取り組み



DX Action1.2では、業務プロセス × データ × 生成AIの相互関連により価値を創出していくことを明確化。



## 6 業務プロセス変革へのVoyage

他部門への展開 | MOL Ocean Bulk・MOL China

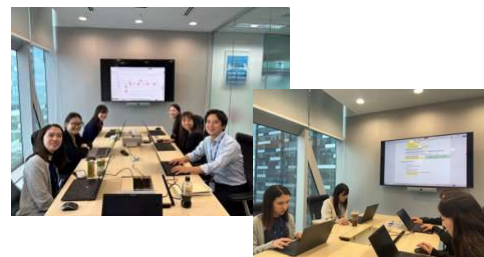
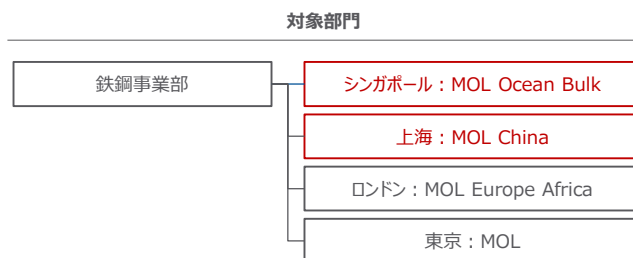


**背景**

- 鉄原では、25年度より、MOL Ocean Bulk（シンガポール）とMOL China（上海）にて、海外顧客向けチームの営業及びオペレーション業務を行っている
- 現在は東京から人員を配置している状況だが、将来的には現地スタッフを採用し、運用していきたい方針がある
- MDB MNLBSでのSOP作成事例について、営業部門間のやり取りの中で興味を持って頂き、鉄原向けのオペレーション業務に関するSOP作成を検討していくことになった

**目的**

- Ocean BulkとChina向けのSOPを作成することで、**両拠点におけるオペレーション業務の標準化**を実現すること（＝現地の新人メンバが活用できるSOPマニュアルのリリース）



## 6

## 業務プロセス変革へのVoyage

他部門への展開 | カーボンソリューション事業開発ユニット



標準プロセスの整備により「業務最適化」や「品質向上」に寄与すること。ジョブローテーションがある当社において、持続可能なチーム運営に標準プロセス整備が有用であることに着目し、過去数年間の経験に基づき標準プロセス/タスクを整理するチームプロジェクトを始動（2025年12月～2025年2月）。

## 1. 本書の位置づけ

本書は、次世代エネルギーの上流投資を効率的かつ一貫した手順で検討するための、標準プロセスと実務タスクを整理した指針。

対象	本手順書は、 <b>次世代エネルギーの上流投資</b> （＝製造案件への投資）を対象とする。 ※ ただし、マイナーシェアを前提とする。
定める事項	本手順書では、以下の事項を定める。 ・ 上流投資における検討プロセスおよび標準的なタイムライン ・ 各検討プロセスにおける具体的なタスク、アクション、および留意点
目的	・ 過去の実行経験を踏まえて、上流投資における最適な手順を標準化し整理することで、 <b>案件検討を効率的かつ一貫性のあるプロセス</b> で進めること。 ・ 上流投資は案件間で大きく変動する要素が比較的少ない領域であることを踏まえ、 <b>検討プロセスおよびタスクを可能な限り標準化することにより、投資判断の品質を担保</b> すること。
想定利用者	・ カーボンソリューション事業開発ユニット 次世代エネルギーチームのメンバー ・ 地域組織において、次世代エネルギー事業に携わる関係者

※ 本手順書では、上流投資における標準的なタスクを網羅的に整理しており、原則として、すべてのタスクの実施を推奨する。  
※ 一方で、案件の内容・進捗状況等により、各タスクの発着やタイミングが異なる場合がある。  
※ そのため、対応方針に判断の違いが生じた場合には、適宜、次世代エネルギーチーム内で協議のうえ対応方針を決定することとする。

## 5

## 総括 | BAの視点から業務プロセス変革を振り返る

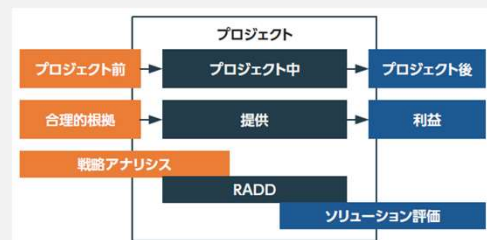


## Business Analysisとは？

ビジネスアナリシスは、ニーズを定義し、ステークホルダーに価値を提供するソリューションを推奨することにより、エンタープライズにチェンジを引き起こすことを可能にする専門活動

## Business Analysisの領域

- ビジネスアナリシスは、プロジェクトの境界を超える。
- プロジェクト期間中の「要求分析」「デザイン/ソリューション定義」のみならず、プロジェクト前には「戦略分析」を通じプロジェクトへ「合理的根拠」を与え、プロジェクト後には「ソリューションを評価」し、エンタープライズに「利益/恩恵」をもたらす必要がある。



## 5

## 総括

BAの視点から業務プロセス変革を振り返る



## Business Analysisのテクニック

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT分析</li> <li>• 意思決定モデリング</li> <li>• インターフェイス分析</li> <li>• <b>インタビュー</b></li> <li>• 受け入れ基準と評価基準</li> <li>• 課題トラッキング</li> <li>• <b>観察</b></li> <li>• 機能分解</li> <li>• 教訓</li> <li>• 協働ゲーム</li> <li>• 決定分析</li> <li>• コンセプト・モデリング</li> <li>• 根本原因分析</li> <li>• 財務分析</li> <li>• シーケンス図</li> <li>• 状態モデリング</li> <li>• スコープ・モデリング</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ステークホルダー・リスト、マップ、ヘルソナ</li> <li>• 組織モデリング</li> <li>• <b>調査やアンケート</b></li> <li>• データ・ディクショナリー</li> <li>• データ・フロー図 (DFD)</li> <li>• データ・マイニング</li> <li>• データ・モデリング</li> <li>• バックログ管理</li> <li>• バランス・スコアカード</li> <li>• 非機能要求分析</li> <li>• ビジネス・ケース</li> <li>• ビジネス能力分析</li> <li>• ビジネス・モデル・キャンパス</li> <li>• ビジネス・ルール分析</li> <li>• <b>評価指標と重要業績評価指 (KPI)</b></li> <li>• フォーカス・グループ</li> <li>• プレーンストーミング</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>プロセス分析</b></li> <li>• <b>プロセス・モデリング</b></li> <li>• プロトタイピング</li> <li>• 文書分析</li> <li>• ベンダー評価</li> <li>• ベンチマークと市場分析</li> <li>• マインド・マッピング</li> <li>• 見積り</li> <li>• 役割・権限マトリクス</li> <li>• ユーザー・ストーリー</li> <li>• ユースケースとシナリオ</li> <li>• 優先順位付け</li> <li>• 用語集</li> <li>• リスクの分析とマネジメント</li> <li>• レビュー</li> <li>• ワークショップ</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

プロセスアーキテクチャとしては十分。ビジネスアーキテクチャという視点では、テクニックを理解しない中でその極一部を実践したに過ぎない。エンタープライズ全体を変革していくというBAの観点を取り入れることが重要。